

Hoe pak je formatieplanning goed aan?

In de afgelopen maanden schreef ik over de samenwerking in het MT. Ik beschreef een aantal [mechanismen](#) die ervoor zorgen dat we niet open samenwerken. Dat is voor een strategische onderwerp zoals formatieplanning fnuikend. Discussies over formatie en inhuur kosten dan erg veel energie. Ik ben op mijn hoede als MT-lid en probeer 'het spel' zo goed mogelijk mee te spelen. "We zouden zoveel meer kunnen bereiken als we alle informatie op tafel zouden leggen en samen zouden sturen naar één doel!" Als je deze artikelen nog eens wilt nalezen dan kan je deze vinden op [deze website](#).

In dit laatste artikel over samenwerking en formatieplanning beschrijf ik de optimale aanpak: het bestaat uit een aantal inhoudelijke stappen plus de volle aandacht voor de manier van samenwerken. Maar eerst de definitie:

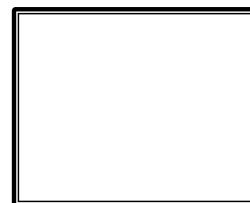
Formatieplanning is een ander woord voor de kwantitatieve kant van SPP waarbij we vastleggen hoeveel medewerkers er de komende jaren nodig zijn per team en functie. Daarbij analyseren we hoe dit zich verhoudt tot de huidige aantallen en welke ontwikkeling dientengevolge nodig is. Ook bepalen we de gewenste verhouding tussen vast en flex en leggen we vast hoe we dit bereiken. Ten slotte vertalen we deze formatieplanning in de meerjarenbegroting en bespreken we het met de medewerkers in het teamoverleg en de HR-gesprekken. Jaarlijks stellen we onze formatieplanning bij aan de hand van het voortschrijdend inzicht en zorgen we dat er op een transparante manier gestuurd wordt in de afgesproken richting.

Welke inhoudelijke stappen kent het proces van formatieplanning?

Een organisatiebrede formatieplanning maken we in zes inhoudelijke stappen. Ik noem dit inhoudelijke stappen omdat we er even vanuit gaan dat de samenwerking tussen leidinggevenden goed is en er geen aarzelingen zijn om open over de formatie te praten. Die mogelijke aarzelingen komen later aan bod. Inhoudelijk bepalen we de formatie planning door de onderstaande stappen:

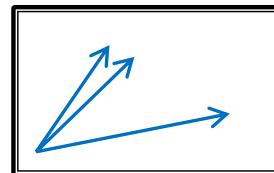
1. Kadering door MT/directie

Het MT bepaalt vanuit de toekomstvisie welke kaders gelden voor de formatie in de komende jaren. Soms kan dit een beetje globaal zijn verwoord in de toekomstvisie zoals in dit voorbeeld: "*We moeten meer resultaten leveren met minder middelen (menskracht en geld). Nieuwe taken komen op ons af, terwijl de financiële middelen beperkt zijn. Toch willen we de kwaliteit behouden. Daarom is onze organisatie flexibel, slank en slagvaardig en werken we samen met externe partijen als dat efficiënter en effectiever is.*" Om de formatieplanning van afdelingen en teams goed te sturen is het van groot belang dat het MT duidelijk stelt hoeveel 'minder middelen' er de komende jaren zijn en wat 'slank' betekent. Ook moeten zij in het bovenstaande voorbeeld vastleggen wat de criteria zijn die bepalen of taken worden uitbesteed.



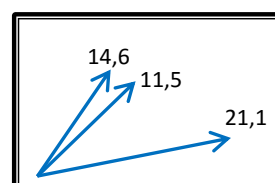
2. Toekomstvisie van afdeling vertalen naar realistische scenario's

Iedere afdeling gaat aan de slag op basis van de kadering die door het MT is gemaakt. Zij werken hun toekomstvisie uit en bedenken wat de meest realistische scenario's zijn. Hoe ziet de afdeling er uit over een paar jaar? Als de taken van een team in een scenario worden geoutsourced, hoe voegen we de overgebleven teams dan samen?



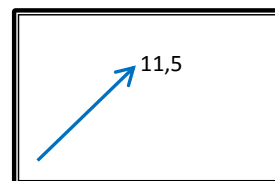
3. Formatie inschatten per scenario

Per scenario schat het afdelingsmanagement in hoeveel medewerkers (fte) er nodig zijn over 2 tot 5 jaar. Ook bepalen zij de gewenste verhouding vast/flex. Vanuit dit toekomstbeeld rekenen ze terug naar de huidige formatie/bezetting om de overgang te bepalen. Wat doen we met de vacatures die ontstaan als medewerkers met pensioen gaan? Hebben we over twee jaar nog een teamleider en een management assistent nodig in dit scenario? Vaak wordt in deze stap gewerkt met een ondersteunend instrument als [SCAP](#).



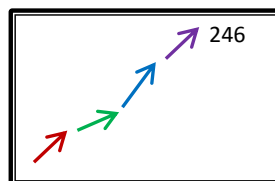
4. Meest realistische scenario bespreken met MT/directie

Het afdelingsmanagement kiest het scenario dat zij het meest realistisch vindt. Dit bespreken zij met het MT. In dit overleg toetst het MT of de formatieplanning binnen hun kadering valt en of zij het eens is met de keuze voor het scenario. Vaak krijgt de afdeling nog een paar vragen en opmerkingen mee om aan te passen voordat hun formatieplanning definitief wordt. In definitieve vorm heeft de afdeling nu een beschrijving van de scenario's, de bijbehorende formatie, de gewenste verhouding vast/flex, een keuze voor het scenario waar zij op gaat sturen en het pad waarlangs dit gebeurt.



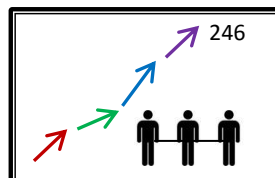
5. Totaaloverzicht formatieplanningen

De formatieplanningen van alle afdelingen leveren opgeteld het plaatje van de hele organisatie. Dit wordt niet in beton gegoten maar dient als gezamenlijke koers. Als er zich nieuwe omstandigheden voordoen, wordt de koers heroverwogen. Ieder jaar vraagt het MT aan de afdelingen om de scenario's en formatieplanning opnieuw te bekijken.



6. Communicatie met OR, in teamoverleg, in HR gesprekken

Het zijn nog plannen; het is nog niet definitief beklonken. Maar de koers waarop gestuurd wordt is wel duidelijk verwoord in de formatieplanning. Dit wordt gecommuniceerd met de OR, medewerkers, en allerlei betrokkenen. Soms leidt dit tot nieuwe inzichten die weer meegenomen worden in de volgende versie van de formatieplanning.



Samen werken aan formatieplanning

Deze inhoudelijke stappen zijn goed om samen te doorlopen. Maar het gaat voorbij aan de volgende vragen:

- Verleden: hoe hebben we in de afgelopen jaren de formatie laten groeien/krimpen en welke beelden hebben we daaraan overgehouden?
- Nu: welke mechanismen zorgen ervoor dat we nog niet optimaal overleggen over de formatie in de komende jaren?
- Toekomst: Wat is ervoor nodig om de beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming over formatie op een open manier samen aan te gaan pakken?
- Toekomst: in hoeverre gaan we echt sturen op de formatieplanning die we maken? Of nemen we liever ad hoc een besluit als de situatie helemaal duidelijk is?

Ofwel: er zijn goede gesprekken met het MT nodig over hoe we dit samen oppakken. Deze goede gesprekken voeren we in de optimale opzet van formatieplanning tussen de inhoudelijke stappen door. Op die manier houden we vaart in het proces en lossen we de interactie-vragen gaandeweg op. In een aparte bijlage is een uitgebreid overzicht gegeven van deze afwisseling van inhoud en samenwerking. Deze kunt u opvragen bij [De Crux](#).

Toekomst voorspellen?

Een veel gehoorde opmerking: "Hoe kan je de formatie voor de komende jaren plannen? Ik weet nog niet wat er over een maand gebeurt!" Belangrijk is dat we vanuit het hier-en-nu bespreken hoe we de toekomst zien. We zetten een koers uit zodat we er naartoe kunnen sturen. Dit doen we niet om ons rigide ergens aan vast kunnen houden. Want als zich relevante ontwikkelingen voordoen dan stellen we onze koers bij. Sterker nog: ieder jaar bekijken we of we de formatieplanning moeten aanpassen. We bespreken de scenario's opnieuw en kunnen besluiten dat een ander scenario realistischer is geworden. Deze update wordt in het MT besproken en samengevoegd tot een organisatie-koers.

Doel en effect

Het doel van SPP en formatieplanning breiden we hiermee uit van een inhoudelijke planning naar een gedragen manier van samenwerken rondom de toekomstige formatie. Deze duurzame aanpak heeft wel periodiek onderhoud nodig: een paar keer per jaar evalueren hoe het gaat met de manier van samenwerken, het sturen op de formatie en de nieuwe voorvallen op dit vlak.

19 april 2016,
Bart Verhaagen,
De Crux.